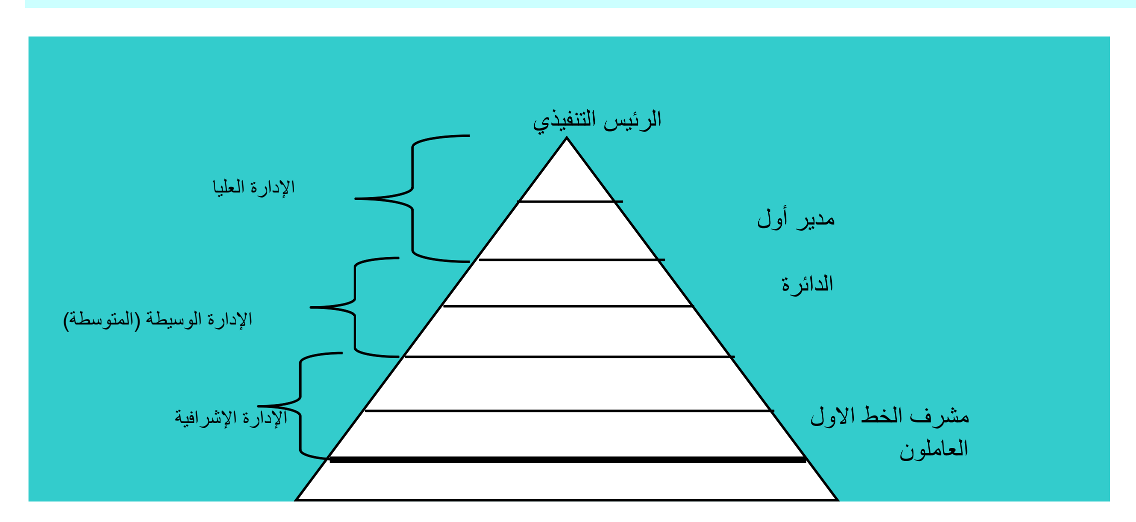
الهيكل التنظيمي

المصادر

ديفيد بوشنان و آندريه هوشنسكي، 1997
سلوك المنظمة والنص التمهيدي
برنتس هول، إنجلوود إسكس، إنجلترا

يمكن عرض هيكلية معظم المنظمات الكبرى على شكل هرم كما في الشكل. إنه يبين أن المنظمة لديها البعدين العامودي والأفقي. تشير قاعدته العريضة إلى أن الغالبيات العظمى للموظفين موجودة في الأسفل وهي مسؤولة عن تصنيع المنتج أو توفير الخدمة. النظام الرسمي للعلاقة بين المهمة والمرجعية الوظيفية يعمل على تنسيق الموظفين، وتحفيزهم، وضبطهم بحيث يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة.

<u>التعريف</u>
الهيكل التنظيمي هو النظام الخاص بالترتيبات، نموذج العلاقات أو شبكة هذه العلاقات بين مختلف المواقع الوظيفية ومن يشغلها.



الهيكل التنظيمي يتعدى كونه مجرد مربعات موضوعة على رسم أو خريطة؛ إنه نموذج للتفاعل والتنسيق يربط بين التكنولوجيا، والمهام، والمحاور البشرية ضمن المنظمة لضمان إنجاز المنظمة لغرضها.

يظهر هيكل المنظمة مختلفاً من حيث من يصممه ويديره، أو من الذي يدار ضمنه.
الهيكلية وسيلة لتحقيق أهداف ومقاصد المنظمة.

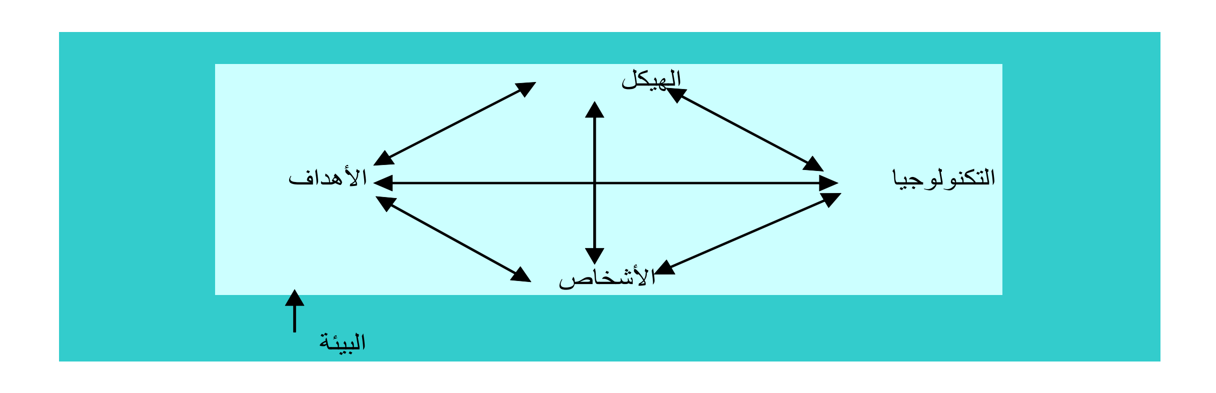
الهيكل التنظيمي هو المدى الذي تضبط فيه المنظمة الأعضاء فيها والطرق التي تضبطهم بها بالإضافة إلى توزيع الأنشطة والمسؤوليات والإجراء والأنظمة التنظيمية.

عناصر الهيكل التنظيمي

هيكل المنظمة يدل على سلوك أعضائها

معني بـ	ينطوي على	مثال
كيف يقسم عمل المنظمة ويكلف به الأفراد، والمجموعات، والدوائر	• تحديد المهام والمسؤوليات للأفراد (مثلاً ما هو الخيار المتاح لهم بشأن العمل الذي يقومون به)	• الخريطة التنظيمية • الوصف الوظيفي • إنشاء لجان المجالس وفرق العمل
كيف يتحقق التنسيق المطلوب	• تحديد الوظائف وتوصيفها • تصميم علاقات المرجعيات الوظائفية الرسمية • اتخاذ القرار اللازم حول عدد المستويات في الهرم الإداري • اتخاذ القرار اللازم بشأن نطاق سيطرة كل مشرف ومدير.	• القواعد ، السياسات، الإجراءات • الهرم الإداري • تعريف الأهداف • فرق مؤقتة • فرق المشروع الدائمة • أدوار التنسيق (الارتباط) • أدوار تكاملية

يمكن النظر إلى الهيكل التنظيمي على أنه نظام معقد يتكون من أربع طبقات من المتغيرات التي تتفاعل مع بعضها البعض: الأهداف التنظيمية، هيكلية الشركة، التكنولوجيا المستخدمة، والأشخاص الموظفين للعمل. هذه جميعها تأثرت بالبيئة المحيطة مثل الموقف الاقتصادي، السياسي، أو الاجتماعي. من الممكن تبيّن الفروقات في الهيكل التنظيمي من خلال التفاعل بين هذه العناصر.



أنواع الوظائف

التخصص الوظيفي

<u>تعريف الوظيفة</u>

الوظيفة عبار عن تقرير متطلبات المهمة لكل وظيفة في المنظمة. إنها القرار الأول في عملية التنظيم.

<u>الوصف الوظيفي</u>

الوصف الوظيفي عبارة تلخص ما ينبغي للفرد القيام به، أو يقوم به بالفعل، في الوظيفة.

<u>تعريف الخريطة التنظيمية</u>

الخريطة التنظيمية عبار عن قيد توضيحي يبيّن العلاقات ارسمية التي تنوي الشركة أن تراها سائدة فيها.

<u>تعريف الهرم (الإداري)</u>

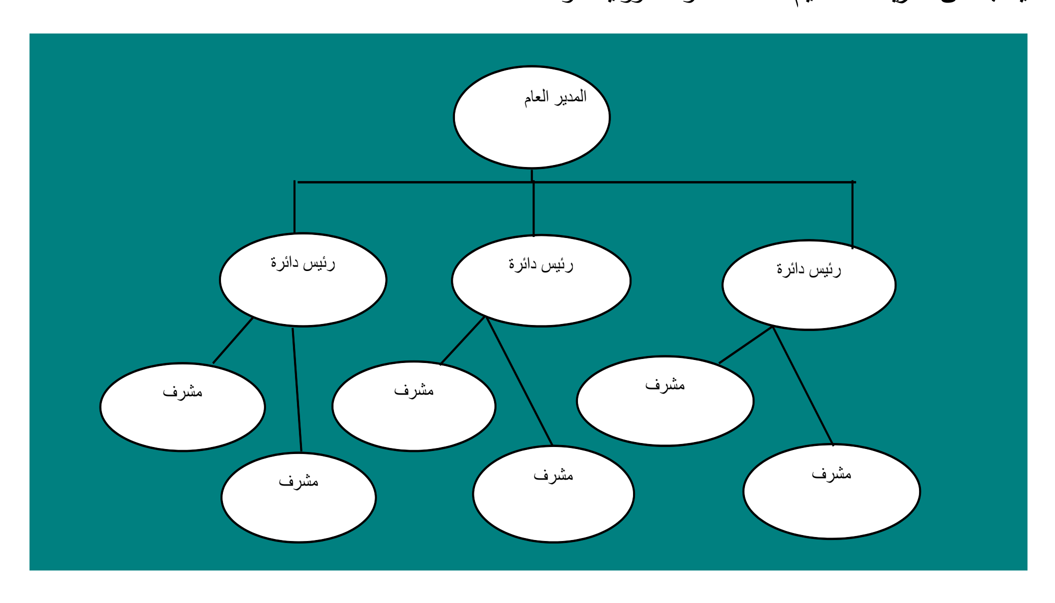
الهرم الإداري يشير إلى عدد مستويات السلطة التي ستكون موجودة في المنظمة. الهرمية عبارة عن وسيلة تنسيق وتكامل تهدف إلى الجمع بين أنشطة الأفراد، والمجموعات، والدوائر التي كانت في السابق منفصلة بسبب تقسيمها بين وظائفية المنظمة وعملها.

<u>تعريف نطاق السيطرة</u>

نطاق السيطرة مصطلح يشير إلى عدد المرؤوسين الذين يترأسهم مشرف أو مدير ويكون المرجعية الوظيفية لهم ويتحمل مسؤولية عمل هؤلاء.

يمكن تصنيف الهيكل التنظيمي إلى ثلاثة أنواع رئيسية: العلاقات الخطية، الكادر، والوظائفية. الأساس هنا هو هيكلية العلاقات الخطية وهو عبارة عن خاصية لكل منظمة بغض النظر عن حجمها أو بساطتها. الكوادر والأنواع الوظائفية عبارة عن تعديلات في هيكلية العلاقات الخطية، والتي كانت ضرورية بسبب التعقيد المتزايد في العمل. هذان النوعان الآخران يتواجدان عادة إلى جانب هيكلية العلاقات الخطية.

بداية، من الأهمية بمكان تعريف مفاهيم السلطة، والمسؤولية، والمساءلة.



التعريفات

السلطة/الصلاحية هي الحق في توجيه أفعال الآخرين واستخلاص الإجابات منها على ما هو ملائم لتحقيق هدف المنظمة.

المسؤولية عبارة عن التزام يفرض على شخص يشغل موقعاً وظيفياً معيناً ضمن هيكل تنظيمي لأداء مهمة، وظيفة، أو تكليف.

المساءلة عبارة عن التزام المرؤوس بأن يعيد تقريره إلى رئيسه لإخلاء طرفه من المسؤولية عن المهام التي نفذها.

هيكلية العلاقات الخطية

هيكلية العلاقات الخطية في شركة ما عبارة عن العلاقات العامودية المباشرة التي تربط المواقع الوظيفية في كل مستوى مع تلك التي أعلى منها والتي أدنى منها. إنها سلسلة من العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وهي جماعية ويشار إليها على أنها تنظيم سلسلة الأوامر (سلسلة القيادة).

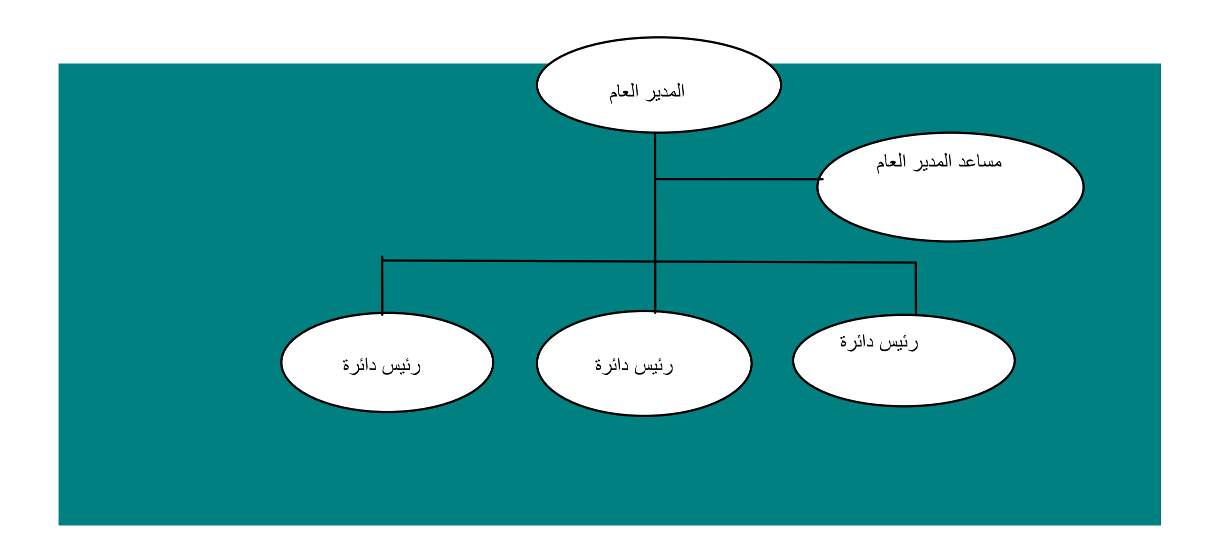
كل فرد في المنظمة يرفع تقاريره إلى رئيس يستلم منه الأوامر، والتعليمات، والمساعدة، والموافقة، وليس أقلها الأوامر. هذا الرئيس نفسه لديه صلاحية توجيه الأنشطة التي يعملها أولئك في الموقع الوظيفي أدنى منه في الخط ذاته. لذا، في الخريطة التنظيمية المبينة هنا، تعطى الصلاحية لمدير الدائرة (رئيس الدائرة) أن يوجه أنشطة أولئك الذين يترأسهم. هؤلاء الأشخاص جميعاً مرتبطون مع بعضهم البعض بعلاقات خطية.

هيكلية الكوادر

ما دامت المنظمة صغيرة وبسيطة، ويمكن لقادتها أن يمارسوا التوجيه الفاعل والرقابة، ستكون الهيكلية الخطية كافية. تتعامل الهيكلية الخطية مع المهام الأساسية التي تضطلع بها الشركة والتي تشمل إنتاج السلع أو الخدمات الأساسية. لكن، حالما تتوسع الشركة وتصبح أكثر تعقيداً، سيتطلب الأمر إدخال بعض التعديلات على هيكليتها الخطيّة الحالية.

التعريف

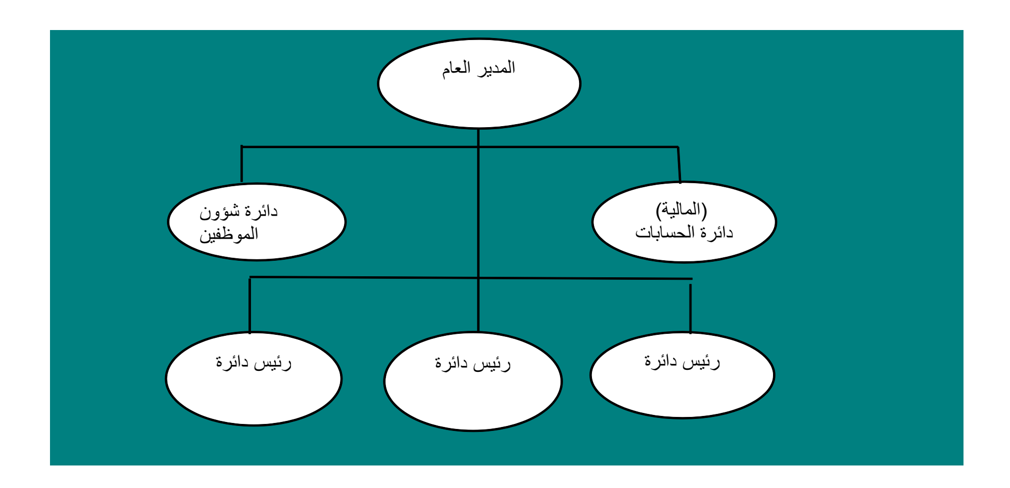
موظفو الكادر هم العاملون الذين يحتلون موقعاً استشارياً والذين يستخدمون الخبرة المتخصصة لدعم جهود الإنتاج التي يبذلها موظفو خط معين.



الهيكل الوظائفي

تعريف

تقوم **العلاقة الوظائفية** حيث تكون لدى دائرة الكادر الصلاحية لأن تصمم على أن ينفذ المدير ضمن سلسلة القيادة تعليماتها المتعلقة بمسألة معينة.



يبقى الاختصاصي الوظيفي- وهو في هذه الحالة الموظف أو المحاسب- مسؤولاً أمام رئيسه إذ أنه يصدر التعليمات باسمه. إذا تطلب المدير العام إعطاء المساعدة الوظيفية إلى مرؤوس لديه في بعض المجالات مثل المحاسبة، عليه أن يفوض بعضاً من صلاحيته الخاصة إلى الاختصاصي الوظيفي المعني.

الصلاحية والموقع الوظيفي

تبين الخريطة التنظيمية العلاقات الرسمية التي تقوم بين الموقع الوظيفي أو المناصب في منظمة ما. لذا، تشير هذه الخريطة إلى الصلاحية من منطلق الموقع الوظيفي؛ أي صلاحية توجيه أنشطة الأشخاص أدناه في العلاقة الخطية بناء على الموقع الوظيفي الذي يشغله الشخص. تعطي الصلاحية الرسمية في منظمة ما إلى الموقع الوظيفي لا للأشخاص. صلاحية الموقع الوظيفي توزّع على نحو هرمي من حيث أن الشخص الذي يشغل موقعاً وظيفياً على مستويات عليا في المنظمة لديه المزيد من الصلاحية، ويمارس المزيد من الرقابة مقارنة بأولئك الذين هم عند مستويات أدنى. ممارسات الصلاحية تزيد من إمكانية السلوك المنظم، والمرتب. يمكن تتبع العلاقة على أساس الصلاحية في الخريطة التنظيمية من خلال اتباع الخطوط نحو الأسفل.

وقوف !

اشرح الفروقات بين مفاهيم المسؤولية، والصلاحية، والمساءلة.

يمكن أن تنشأ الصعوبات عندما يتحمل فرد ما المسؤولية عن بعض العمل، لكنه يفتقر إلى الصلاحية المقترنة بها. على سبيل المثال، قد يعتبر المشرف مسؤولاً عن دقّة العاملين معه في المواعيد، لكنه لا يعطى صلاحية تأديبهم إن هم تأخروا في المجيء إلى العمل. نقيض هذا الوضع يمكن أن يتسبب أيضاً بصعوبات عندما يمكّن شخص لاتخاذ قرارات لكنه لا يساءل عن النتائج التي تتحقق. على سبيل المثال، قرارات تعيين الموظفين في وظيفة ضمن سلسلة القيادة قد يتخذه اختصاصي شؤون موظفين وليس مدير على خط سلسلة القيادة.

وقوف!

بدءاً بموقعك الوظيفي في المنظمة، تشير المؤسسة أو الكليات إلى المستوى الهرمي المختلف الذي هو أعلى منك وأدنى منك. أضف أي علاقة أخرى (كادر أو وظائفية) توضح موقعك الوظيفي.

تعريف الأدوار

يمكن النظر إلى الدور بطرق مختلفة. ثمة خلاف بين العلماء حول هذه المسألة. تعتمد تعريفات الدور على طريقة استخدامها. سوف نأخذ بالحسبان التعريفات المعدّة مسبقاً (الضيقة)، والتقويمية، والوصفية بالإضافة إلى تعريفات العمل لمفهوم الدور.

تعريف ***المعد مسبقاً*** يعنى بما ينبغي للشخص القيام به عندما يؤدي دوراً معيناً. يعتبر التوصيف الوظيفي الذي يرسل مع نماذج طلبات التوظيف مثالاً على التعريفات المعدّة مسبقاً للدور.

تعريف ***التقويمي*** بالمقابل يقيّم مدى جودة أو سوء الدور الذي يؤدى. للقيام بهذا الأمر، من الضروري إنشاء معايير أو مبادئ عمل يمكن التقييم بناء عليها. الوصف المعد مسبقاً للدور يمكن أن يوفر هذه المعايير.

في المنظمة، تهدف برامج تقييم أداء الموظفين إلى وضع المعايير بهدف متابعة وتقويم أداء الدور الفردي. ينبغي اعتبار تقييم الكوادر جزءاً من الإجراء المخطط له لوضع نموذج، وتوفير إمكانية توقع سلوكيات أعضاء المنظمة.

تعريف ***الوصفي*** عند الحديث عن الدور يستند إلى الواجبات الفعلية التي يؤديها الشخص المشمول بالدراسة. من الممكن تطوير كشف هذا الدور الوصفي من خلال الملاحظة والتعليق على ما يقوم به الشخص بالتفصيل. نفذ الباحثون بعض نماذج التحليل هذه عندما درسوا كيفية تمضية المدراء لوقتهم. تشتمل هذه التحليلات على محتوى العمل الذي يقوم به المدير لوحده بالإضافة إلى طبيعة التفاعلات الملتزم به.

أخيراً، هناك تعريف ***الإجراء (التصرف)*** ضمن الدور. في حين أن الوصف قد يسرد الواجبات التي ينبغي لشخص ما أن يؤديها عند أدائه لدور معين، هناك العديد من الإجراءات التي بالإمكان أداؤها عند متابعة هذه الواجبات. لذا، يمكن تحديد الدور من حيث الإجراء أو التصرف الذي ينطوي عليه أداؤه. بالتالي، يمكن دراسة أي دور من الأدوار في ظل النواحي الأربع ألا وهي: المعد مسبقاً، التقويم، الوصف، والإجراء. جميعها يتصل بعضه ببعض ويعتمد بعضه على بعض.

تعريف

علاقة الدور هي ذلك الخليط غير الملموس من المشاعر والعواطف القائمة بين شخصين أو أكثر يشغلان أدوار مختلفة.

يمكن اعتبار العلاقة طريقة يستخدم فيها الشخص نفسه بطريقة منظمة ومسؤولة عند التعامل مع المجموعة أو الفرد. عند تحقيق عضو المنظمة لهذه الأهداف وتأديته لواجباته، يمكن له استخدام هذه العلاقات "الجيدة" مع الزملاء، والمدراء، والعملاء، والزبائن لمساعدته على تحقيق هدفه في العمل. على سبيل المثال، الحصول على الدعم لخطة عمل جديدة. لكن يجب على الأفراد أن يعوا حقيقة أن لدى الأشخاص الآخرين أيضاً احتياجاتهم ومشاعرهم، وينبغي لهم إظهار الاهتمام بهذه الأمور وأن يعوا ردود فعل الآخرين. الفشل في هذا الأمر قد يؤدي إلى انهيار العلاقات. هناك علاقات الدور تربط بين الأفراد، ويمكن التفكير بالمنظمات على أنها طائفة من مجموعات أدوار متضاربة والمرتبطة ببعضها البعض. يؤثر الدور في سلوك الفرد من خلال وضع الحدود التي يتوقع منه التصرف ضمنها. أما الأدوار في المنظمات، فيتم تعلّمها من خلال التواصل أو التفاعل الاجتماعي.

لقد تم تعلّم العديد من هذه المهام التي تشتمل عليها الوظيفة واستوعبت جيداً بحيث أصبحت تقبل على أنها جزء من الشخص نفسه. هذا يثير السؤال حول فيما إذا كنا- عند التصرف بطريقة معينة- نكون على طبيعتنا أم نكون فقط بصدد التوافق مع ما تتوقعه المنظمة (ويتوقعه المجتمع) منّا. لذا، علاقات الدور هي الميدان الذي يأخذ السلوك مجراه فيه. في أي لحظة معينة، يكون سلوك الأشخاص نتيجة لـ:

- شخصياتهم
- تصورهم وفهمهم لبعضهم البعض
- اتجاهاتهم نحو المحددات السلوكية المفروضة عليهم بحكم علاقة الدور
- درجة تواصلهم الاجتماعي في ضوء المحددات
- قدرتهم على التراجع عن سلوكياتهم والسيطرة عليها.

مثل هذا التشارك بالسلوك، والاتجاهات، والشخصيات يمن أن يحدث في المنظمة من خلال عملية اختيار الموظفين (الاختيار الذاتي واختيار الشركة)؛ من خلال التدريب (ينبثق سلوك الدور من الدورات التدريبية التي تعدّ بشكل متأن وأيضاً

الاحتفالات التلقائية) ناهيك عن الوظيفة ذاتها (يتعرض أعضاء المنظمة المستجدين إلى مطالب الوظيفية ويضغط عليهم للأداء بطريقة معينة).

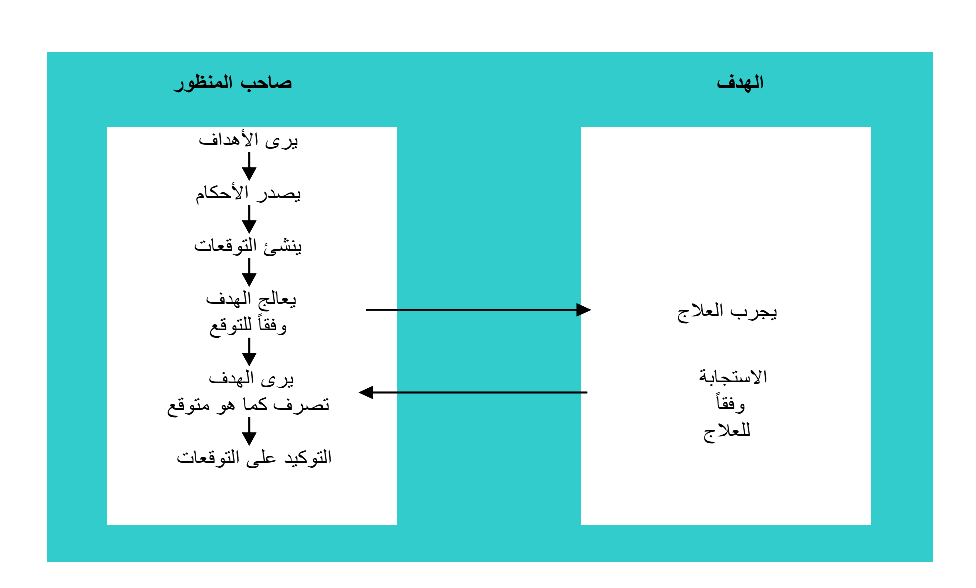
في العام 1968، قام روزنتال وجاكبسون بدراسة فيما إذا كان بإمكان سلوك المشرف أو يحسّن من أداء الموظف أم لا. عرّف روزنتال أربعة عوامل أدّت إلى حدوث الأثر:

المناخ توقع المشرف يؤدي به إلى معاملة الموظفين بشكل مختلف. مثل هذه الفروقات تتجلى في تواصلهم من خلال العين، والابتسام، وهز الرأس، ولغة الجسد، ونبرة الصوت. هكذا تنتقل توقعاتهم.

التغذية الراجعة المزيد من المعلومات التفصيلية والدقيقة تعطى إلى الموظفين حول أدائهم. يمكن أن يقول المشرف كيف يمكنهم التحسين بدلاً من أن يقول العبارة العام "أحسنت".

المدخلات يكلف المشرف العاملين معه بالمزيد من المهام المتطلبة لأدائها ما يجعلهم يبذلون جهداً أكثر.

المخرجات المشرف يعطي العامل المتطور أموراً يجب أن يجيب عليها مثلاً: توجيه الأسئلة.



التطوير التنظيمي

المصادر

ديفيد بوشنان وآندريه هوكزينسكي، 1997، *السلوك التنظيمي*–
نص تقديمي، برنتس هول، إنجلوود كليف، إسكس، إنجلترا

عرّف التطوير التنظيمي على أنه عدد من الطرق المختلفة. غير أن معظم التعريفات تشترك بالخصائص ذاتها، وهي ليست بمسألة جدلية محددة عندما تدرس الموضوعات بعبارات عامة.

التعريفات

التطوير التنظيمي عبارة عن جهد (1) مخطط، (2) يشمل المنظمة، و (3) يدار من الأعلى، لـ (4) رفع مستوى تطور المنظمة وتحسين عافيتها من خلال (5) التدخلات المخطط لها في "عملية" المنظمة باستخدام المعرفة بعلم السلوك
بشارد Bachard 1969

التطوير التنظيمي بصفته استجابة غلى التغيير عبارة عن استراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات، والاتجاهات، والقيم، وهيكلية المنظمات بحيث يمكن أن تتكيف بشكل افضل مع التقنيات الجديدة، والأسواق، والتحديات، والمعدل غير الثابت للتغيير نفسه.
وارن بنين Warren Bennin 1969

التطوير التنظيمي بصفته عملية نظامية تطبق فيها مبادئ علوم السلوك وممارساته ويدخل إلى المنظمات الناجحة بهدف زيادرة فاعلية الفرد والمنظمة نفسها.
وندل فرنش – Wendell French

مصفوفة التطوير التنظيمي: مستويات ونماذج التدخل

تشتمل مجموعة أدوات **التطوير التنظيمي** على عدد كبير وموسّع من أساليب أو استراتيجيات التدخل (المشاركة). في الحقيقة، هناك العديد من النهج التي تسير باتجاه التحسين أو التطوير التنظيمي – إغناء الوظيفة، التقييم، بناء الفرق، والإدارة بالمشاركة – ويمكن دراستها واستخدامها كتدخلات لتحقيق التطوير التنظيمي.

تعريف

***تدخل* تطوير المنظمة** عبارة عن منهجية أو أسلوب محدد يستخدم للتاثير في التغيير في المنظمة المستهدفة أو في جزء منها، لتحسين فاعلية المنظمة.

خصائص المنظمة الفاعلة والمنظمة غير الفاعلة

خصائص المنظمة الفاعلة	خصائص المنظمة غير الفاعلة
اهداف معرفة تعريفا واضحا	اهداف سيئة التعريف أو غير معروفة
هيكلية متصلة بالاهداف	لا يوجد ربط بين الاهداف والهيكلية
تخطيط مرن للمستقبل	التركيز على المشاكل الحالية الضاغطة
إجراءات ثابتة وواضحة تتطور بشكل هادف	صرامة بيروقراطية، او تغيير متواصل دون منطق
عمل مجدي ومنوع وفيه فرص للتعلم	وظائف ضيقة النطاق، متكررة فرص التعلم فيها ضئيلة
التزام بالنمو الشخصي (تطوير مخطط للمهارات)	عدم احترام الافراد والمجموعات
قوة تدرك التاثير المتبادل	تفاعلات مسيسة ودفاعية
قرارات مرنة، وتشاركية	ما يقوله الرئيس هو الذي يفعّل
انفتاح المعلومات	السرية، الشائعات، عدم القدرة على الاستماع
الثقة المتبادلة، والدعم، والاحترام	الانانية وعدم الاكتراث بامر الاخرين
تغذية راجعة حول الاداء تقدم بدقة وفي الوقت المطلوب	علامات غير واضحة: ما الذي عناه الرئيس بهذا
مكافات عادلة ومنصفة	مكافات جزافية
مسح مستمر للبيئة المحيطة والتكيف المناسب معها	عدم القدرة على إدراك المسائل المتعلقة بالبيئة المحيطة ومعالجتها
المبادرة بالعلاقات الخارجية	استجابات انتقائية قائمة على رد الفعل
مفهوم المسؤولية الاجتماعية معرف تعريفا جيدا	موقف لا ابالي تجاه قيم المجتمع

يمكن أن تنشأ المشاكل في المنظمات على مستويات مختلفة:

1. المستوى التنظيمي
2. مستوى المجموعات بين بعضها البعض
3. مستوى المجموعة
4. المستوى الفردي

دعونا نتفحص هذه المستويات باختصار. قد يواجه فرد بعينه صعوبات في العمل؛ صعب جداً، ليس فيه ما يكفي من التحدي، لا يحمل آفاقاً مستقبلية واعدة. قد لا تكون المجموعة –وكذلك الفريق– فاعلة في أدائها لوظائفها؛ وتفتقر إلى القيادة، والعلاقة ضعيفة فيما بينها، وتلفها التصادمات الشخصية، كما يفتقر الفريق إلى التماسك. قد تجد مجموعتان أو أكثر نفسها في خضم صراع (بين المجموعات) لسبب أو لآخر؛ غير مستعدة للتعاون أو التنسيق بالإضافة إلى اختلافات في النظرة العامة، والمسافة الظاهرية، وتصارع الأولويات. قد تعيش المنظمة كلها حالة من المعنويات المنخفضة وأن ينقطع الاتصال بينها وبين بيئتها، وتفتقر إلى الهيكلية الفاعلة كما تفتقر إلى استراتيجية واضحة.

تشخيص المنظمة واختيار التدخل الملائم للتطوير التنظيمي: مصفوفة Pugh للتطوير التنظيمي

	السلوك **ما الذي يحدث؟**	**الهيكلية** **ما هو النظام**	**السياق** **ما هو الترتيب (السياق)؟**
المستوى التنظيمي	معنويات ضعيفة، ضغط، إثارة، شكوك، استجابة ضعيفة إلى التغييرات البيئية، تغذية راجعة من المسح، إنعكاس للوضع التنظيمي	أهداف غير ملائمة معرّفة على نحو ضعيف، الاستراتيجية غير واضحة، هيكلية غير ملائمة، مسح غير كاف لبيئة العمل، تغيير هيكلي	الجغرافيا، سوق المنتجات، سوق العمل، التكنولوجيا، ظروف العمل الطبيعية، استراتيجية التغيير، موقع التغيير، شروط التغيير، ثقافة التغيير
المستوى البيني للمجموعات	الوحدات الفرعية لا تتعاون، صراع وتنافس، فشل المواجهة، الفروقات، مشاعر لم تحل، مواجهات بين المجموعات، *التفاوض على الأدوار*	لا يوجد منظور مشترك حول المهمة، من الصعب تحقيق التفاعل المطلوب، إعادة تعريف المسؤوليات، تغيير علاقات المرجعيات الوظيفية، تحسين آليات التنسيق	فروقات في قيم الوحدة الفرعية وأساليب حياتها، عوائق مادية تقليص المسافة النفسية والمادية، تبادل الأدوار، ترتيب المتعلقات عبر الوظيفية
على مستوى المجموعة	مناخ عمل غير ملائم، نزاع على الاهداف، أسلوب قيادة غير ملائم، القائد لا يحظى بالثقة أو الاحترام، القائد طرف في صراع مع الأقران والرؤساء، *عملية*	المهمة غير معرّفة بشكل جيد، العلاقات بين الأدوار غير واضحة، القائد مثقل، هياكل غير ملائمة للمرجعيات الوظيفية، *إعادة تصميم العلاقات بين الأدوار، نظام اجتماعي فنّي*	نقص الموارد، تركيبة ضعيفة للمجموعات، مرافق اجتماعية غير كافية، تصادمات شخصية، تغيير التكنولوجيا، *تغيير الترتيب العام، تغيير عضوية المجموعة*
المستوى الفردي	احتياجات الفرد غير محققة، إحباط، مقاومة التغيير، فرص التعلم والتطور ضئيلة، *المشورة، تحليل الأدوار، التخطيط المهني*	تعريف وظيفي ضعيف، المهمة سهلة جداً، المهمة صعبة جداً، *إعادة هيكلة أو إعادة تصميم الوظيفة، إثراء الوظيفة، أهداف واضحة*	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ضعيف، الاختيار أو الترفيع ضعيف، عدم كفاية التقدير (التكريم) والمكافأة، *تحسين إجراءات شؤون الموظفين، تحسين التدريب، التوفيق بين أهداف التقدير والمكافأة*

أسلوب التطوير التنظيمي: مجموعة الأدوات

يعتبر تصميم مجموعة من تدخلات التطوير التنظيمي مهمة إبداعية. أساليب التدخل الرئيسية والشائعة هي:

- *تغيير الهيكلية*
- التشاور بشأن العملية
- ملاحظات أو تغذية راجعة من المسوحات
- الفريق
- تطوير المجموعات
- التفاوض على الأدوار
- تدريب الحساسية

تغيير الهيكلية

هناك العديد من الطرق التي من الممكن اتباعها لتغيير هيكلية أو تصميم المنظمة. من الأمثلة على ذلك، أساليب الدوران أو التعاقب الوظيفي، توسعة الوظائف، وتعزيزها. من الممكن تغيير درجة المركزية أو اللامركزية في المنظمة، أو توسعة الهيكل التنظيمي، أو تغيير الأساس الذي صممت عليه المنظمة.

للهيكل تأثير كبير على الحصول على المعلومات والوصول إلى الموارد الأخرى، وعلى خبرة العمل، وفرص المهن، وأيضاً على درجة الاجتهاد.

التشاور بشأن العملية

التشاور بشأن العملية يستدعي وجود مستشار خارجي لديه قدرة مرنة في مجال الاستشارات، ومساعدة أفراد معينين على تحسين فهمهم للمشاكل التنظيمية الداخلية، ومساعدتهم على تعريف الإجراء الملائم لحل المشاكل. من الممكن لمستشار العملية أو يكون على دراية بالمشاكل أو التغييرات التي تواجه المنظمة وأعضائها؛ وقد لا يكون عارفاً بها.

التغذية الراجعة من المسوحات

التغذية الراجعة من المسوحات تعني ما ينطوي عليه المصطلح. تحوّل نتائج مسح آراء الموظفين إلى المدراء والموظفين لمساعدتهم على تحديد الإجراء اللازم لتحسين فاعلية الهيكل التنظيمي. من المسوحات المعتادة في هذه المجال الأسئلة حول أسلوب القيادة والإدارة، الثقافة التنظيمية مثل الاتصالات (التواصل)، الحافزية وصنع القرارا، ورضا الأعضاء عن المنظمة، وعن وظيفتهم، ومشرفهم، أجورهم، ومجموعة العمل. من الممكن للمسح أن يغطي مجمل المنظمة أو مجرد دائرة أو قسم. النهج الأكثر شيوعاً لتحقيق هذا يتم من خلال نقاش المجموعات، وفرق العمل أو فرق المشروع، والتي يعمل كل منها على مجموعة معينة من الموضوعات أو المسائل أو يوجه اهتمامها إلى جزء معين من المنظمة.

بناء الفرق

عمل الفريق أو عمل المجموعة أساسي بالنسبة للوظائفية التنظيمية. بناء الفريق عبارة عن تدخل للتطوير التنظيمي يسعى إلى تحسين أداء الفريق من خلال مساعدة أعضائه على فهم أدوار فريقهم بوضوح أكبر وتحسين تفاعلهم وتشاركهم مع بعضهم البعض.

التطوير البيني للمجموعات

من المعتاد أن تجد الأقسام، أو الفعاليات، أو الدوائر في المنظمة تعمل على تطوير منظوراتها وسلوكياتها المتفرّدة والتي تمنع التواصل الفاعل والتشارك بين الدوائر. ضمن وحدة واحدة أو فعالية، قد تجد مختلف أهداف المجموعة، وخلفيتها، وممارساتها العملية من العصوبة بمكان العمل مع بعضها البعض عندما يكون ذلك مطلوبا. لذا، حاول التطوير التنظيمي أن يجد الطرق الكفيلة بتحسين العلاقات بين المجموعات وترتيبات العمل.

التعريف

التطوير البيني (بين المجموعات) عبارة عن تدخل ضمن التطوير التنظيمي يسعى إلى تغيير المدركات والاتجاهات التي تحملها مختلف المجموعات في منظمة ما نحو بعضها البعض، وتحسين التفاعل والتشارك.

هناك متغير بالنسبة لأسلوب التطوير البيني يعرف بـ "انعكاس أو مرآة المنظمة". يشتمل هذا على المجموعة المستهدفة الساعية إلى الحصول على التغذية الراجعة من المجموعات الأخرى في المنظمة حول النظرة إليها وبأي منظور يراها الآخرون. في هذا النهج، يمكن لمجموعات عديدة أن تشارك، كما أن مندوبي المجموعات الأخرى لا يشاركون سوى في توفير المعلومات والأفكار وليس التفاوض أو المواجهة الكاملة مع أعضاء المجموعة المستهدفة.

التفاوض على الأدوار

قد يكون التفاوض على الأدوار مفيداً لمواءمة الفروقات بين فردين فقدت علاقة العمل بينهما فاعليتها. يشبه هذا النهج التطوير البيني (بين المجموعات).

تعريف

التفاوض على الأدوار عبارة عن *تدخل ضمن التطوير التنظيمي* يسعى إلى تغيير المدركات والاتجاهات التي يحملها مختلف الأفراد في منظمة ما تجاه بعضهم البعض، وتحسين التفاعل والتشارك بينهم.

يفترض هذا الأسلوب حدوث احتكاك بين الأشخاص مردّه ولو في جزء منه على إلأقل إلى عدم كفاية الوعي المشترك بالإضافة إلى سوء الفهم. الهدف من التفاوض على الأدوار هو الكشف عن المدركات الفردية والتوقعات المتبادلة بحيث يمكن تعريف هذه الفروقات وإيجاد حل لها.

نُهُج أخرى: نظم وإجراءات التغيير

بالإضافة إلى تغيير الهيكلية وعدد من الأدوات المحددة، يعتمد التطوير التنظيمي مجموعة من الطرق الأخرى لتغيير ثقافة المنظمة للتشجيع على نمو الأفراد، وتعزيز التشارك بين المجموعات وتحسين الفاعلية التنظيمية. هناك العديد من الطرق الأخرى التي يمكن من خلالها تشجيع عضاء المنظمة على تغيير اتجاهاتهم وتصرفاتهم. ترسل المنظمة إشارات بشان السلوك الذي يهمها من خلال تصميم نظام تقييم الموظفين لديها حيث يناقش الموظفون أهدافهم وأداءهم مرة واحدة في السنة على الأقل مع مدرائهم. يمكن دعم أثر التقييم من خلال *نظام المشورة المهنية والتطوير* المصمم لدعم وتعزيز الرسائل ذاتها.

يمكن التشجيع على التغييرات المطلوبة في المهارات، والمعرفة، والاتجاهات، والسلوك من خلال *برامج تدريب وتطوير* تصمم خصيصاً لهذه الغاية. يمكن تحسين الاتصالات وعلاقة العمل من خلال طائفة من الآليات مثل *المؤتمرات، وورش*

العمل، ومجموعات النقاش، وفرق المشروع. يمكن لهذه الآليات أن تركز على مجموعات بعينها أو أن تجمع بين أفراد الكادر من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية ضمن هيكلية المنظمة.

تطبيقات التطوير التنظيمي

تشمل العوامل التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تغييرها طيفاً واسعاً من الاتجاهات والقيم بالإضافة إلى العديد من المؤشرات الكمية للأداء التنظيمي. قد يكون الهدف من برنامج تطوير تنظيمي معتاد تحسين عمل الفريق، أو تعزيز علاقات العمل بين المجموعات أو الدوائر، أو تحسين أداء المنظمة ككل، أو استهداف هذه المستويات جميعها. ربما حتى يوجد خلاف بشأن القياس أو المؤشرات الأكثر دلالة.

أدرج دون وورويك (1984) عشرة نتائج إيجابية محتملة لتدخلات التطوير التنظيمي:

1. تحسين الفاعلية التنظيمية بما فيها إنتاجية ومعنويات أفضل
2. إدارة أفضل في مختلف أنحاء المنظمة
3. التزام بتحقيق النجاح للمنظمة والمشاركة في تحقيقه
4. تحسين عمل الفريق
5. فهم أفضل لنقاط القوة والضعف في المنظمة
6. تحسين الاتصالات، وحل المشاكل، وحل الصراعات
7. الإبداع، المكاشفة، وفرص التطوير الشخصي
8. تناقص السلوك غير الفاعل – تدبير الألاعيب، التسييس
9. رفع مستوى القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة
10. رفع مستوى القدرة على اجتذاب الأشخاص المعروف عنهم مراعاتهم للجودة والاحتفاظ بهم

دليل السياسات والإجراءات

الغاية من وجود دليل سياسات وإجراءات تزويد أصحاب العمل، والمدراء، والموظفين بنهج نظامي لتنفيذ سياساتهم، وخططهم، وبرامج عملهم الروتيني.

يمكن للدليل المطوّر بالشكل الصحيح أن يحقق المنافع التالية لمنظمتك:

ينقل فلسفة الإدارة (بالنسبة للعمل)

ينبغي لدليلك أن يعبّر عن سياسات الشركة وإجراءاتها الملائمة لتنفيذ السياسات ضمن نموذج يجمع بين أساليب مختلفة.

ينبغي عدم الخلط بين السياسات والتي تعرّف كما يلي:

السياسات – مسار أو منهجية محددة من العمل لتوجيه واتخاذ ما يلزم بشأن القرارات الحالية والمستقبلية. إنها مرشد لصنع القرار في إطار مجموعة من الظروف ضمن إطار الأهداف القريبة للمؤسسة (المقاصد)، وأهدافها بعيدة المدى، وفلسفتها الإدارية.

الإجراء – طريقة معينة لتحقيق شيء ما، إنها طريقة لعمل الأشياء، وهي سلسلة من الخطوات المتبعة بنظام معرّف. وهي تضمن توافق وتكرار نهج التصرفات.

تحسين الاتصالات

يعتبر الدليل المصمم تصميماً جيداً أداة تواصل لا تقدّر بثمن لإدارة العمليات بشكل كفؤ ضمن الدوائر وتجسير الفجوة بين الدوائر المتصلة ببعضها البعض. الدليل الشامل الذي يغطي جميع الدوائر ضمن منظمتك يمكن أن يصبح دليل جدورة للمنظمة ككل. هذا سوف يعينك على ضمان المستوى الأمثل للعمليات ومواصلة منظمتك لتقديم أفضل المنتجات أو الخدمات.

تقليص الوقت اللازم للتدريب

سيكون دليل السياسات والإجراءات الخاص بك مرشداً عملياً لتدريب الموظفين المستجدين والحاليين ويتوقع أن يزيل الصعوبات التي تواجهك في أداء الواجبات بسبب عدم كفاية الفهم اللازم للعمل أو اتباع نهج غير متوافقة بسبب شخصنة التغييرات.

تحسين الإنتاجية

يمكن السياسات والإجراءات المكتوبة أن تسرّع عمليات صنع القرار من قبل المدراء والموظفين من خلال وجود مصدر متاح، وتفويضي للإجابة على الأسئلة. كما أن الدليل المطوّر والموثّق توثيقاً جيداً يمكن أن يضمن الالتزام بمتطلبات الهيئات التنظيمية التي تؤثر على عملك ومنها على سبيل المثال التعلميات الصادرة عن إدارة السلامة والصحة المهنية، والإدارة العامة للغذاء والدواء، وهيئات التعاقدات الحكومية، ومؤسسات الاعتماد المستقلة.

يعزز العمليات

يمكن للدليل المنفّذ بالشكل الصحيح أن يعزز رقابة الجودة، والإدارة، والتسويق، والإنتاج، والهندسة، ونظم الرقابة المالية التي تعتمدها المنظمة. فالدليل يعمل على ترجمة فلسفة العمل التي تتبناها المنظمة ورغباتها إلى أفعال.

من الذي ينبغي له أن يستخدم دليل السياسات والإجراءات؟

في الواقع العملي، توزّع أدلّة السياسات والإجراءات وتستخدم من قبل أفراد يختلفون من منظمة إلى منظمة. لكن من العبارات الجاذبة التي سادت في التسعينيات كانت "تمكين الفرد لصنع القرارات باستقلالية دون الحاجة إلى مشاركة مستويات مختلفة من المدراء ودون الاضطرار إلى تأخير صنع القرارات. الدليل الذي حظي بالتفكير الجيد يمكن أن يمكّن كل شخص تقريباً في منظمتك ويعطيه القدرة والمرونة لاتخاذ القرارات الجيدة في أدائه لمسؤولياته الوظيفية.

على سبيل المثال، ينبغي أن يكون مدير البرنامج قادراً على معالجة مشاكل العملاء وأن تكون لديه السلطة أو الصلاحية لحل المشاكل في موقعها ومباشرة؛ كما ينبغي للمدير المالي أن يكون قادراً على تشخيص المشكلة وصياغة الحل لها وحلها دون حاجة به لأن يسير عبر قنوات عديدة باتجاه أعلى السلّم التنظيمي وأسفله لفعل ذلك.

يمكن لهؤلاء العاملين في الخطوط الأمامية أن يحظوا بتمكينهم لاتخاذ قرارات توفر الوقت من خلال السياسات والإجراءات التي تؤثر في مجال عملهم الوظيفي.

كما يمكن للدليل الفاعل أن يوفر الطرق الملائمة للتواصل بين الدوائر بحيث يتاح المجال للموظفين للعمل مع بعضهم البعض لحل مشاكل العمل اليومية دون أن يتطلب ذلك منهم مشاركة إشرافية لا ضرورة لها.
ينبغي أن يكون الهدف من دليل السياسات والإجراءات تصميم المحتويات بحيث تكون على صلة بطرق التواصل ووسائله، وأداء الخدمة، أو تصنيع المنتج بأقل كلفة وفي الحد الأدنى من الوقت بالإضافة إلى المنافع الإضافية المتمثلة في الحفاظ على الرضا الوظيفي والمعنويات العالية لدى الموظفين.
وعليه، ينبغي أن يكون الدليل متاحاً لكل شخص في منظمتك. بسبب كلفة إنتاج الدليل وإدامته، من غير الضروري إصدار نسخة منه إلى كل موظف من الموظفين ويكتفى بتوفير نسخة منه لدى المشرف على مجموعة الموظفين أو في منطقة محددة في كل موقع من المواقع الوظيفية.

تنظيم الدليل

من الأمور الحيوية أن ينظّم الدليل بشكل متأن بحيث يكون سهلاً على القراءة ومفيداً. عند تقرير الطريقة التي سوف تنظّم دليلك فيها، عليك أن تعنى بالطريقة التي سوف يعدّ فيها، والسياسات والإجراءات التي سيتم تغطيتها ومدى الكفاءة في معالجة التحديثات أو الملاحق المستقبلية وسهولة إيجاد المعلومات التي يحتاجها الموظفون وتجميعها.
فيما يلي وصف مختصر يوجهك إلى طريقة ترتيب دليلك:

1. *التمهيد*- هو بمثابة مقدمة إلى الدليل ككل يتم من خلال عرض ملخص مختصر لبيان رسالة المنظمة، وأهدافها الشتغيلية، وفلسفتها الإدارية. في بعض الأحيان، يمكن أن يكون التمهيد على شكل رسالة من المدير التنفيذي تركز على فلسفة الإدارة العليا وتدعم السياسات التي تنبثق عنها. هذا يعمل على توحيد مجلس الإدارة ويدل على أهمية الدليل كما يساعد على تحيد موضوع الدليل.
2. جدول *المحتويات*- يوضع جدول المحتويات ليتيح المجال أمام الموظفين لإيجاد الأمور التي تهمهم بسرعة كما أنه بمثابة الاستعراض للطريقة التي نظم بها الدليل. ينبغي وضع جدول المحتويات في بداية الدليل وينبغي له أن يدرج على الأقل عناوين المجموعات الرئيسية أو تصنيفات السياسات والإجراءات. بعدها، ينبغي إعداد جدول المحتويات الثانوي لكل جزء من الدليل بحيث يدرج بيانات السياسات والإجراءات كل على حده ويحدد مواقعها في الدليل.

   كبديل، إذا أردنا أن نبقي على الحد الأدنى من طول الدليل وعدد مرات المراجعة، قد يكون من المفيد إدراج بيانات السياسات والإجراءات المنفردة تحت العناوين الرئيسية في جدول المحتويات الرئيسي. هذا سوف يتيح المجال أمام الموظفين لأن يقرروا موقع الباب أو الجزء الذي يريدونه وبيانات السياسات والإجراءات بسرعة من بداية الدليل.
3. *تنظيم بيانات السياسات والإجراءات* – ينبغي أن ينظّم دليل السياسات والإجراءات وفقاً للمجالات الوظائفية أو الأقسام (الدوائر). هذا سيؤمن سهولة استخدام السياسات والإجراءات من قبل الموظفين بالنسبة لهذا المجال. كما يسمح بتقسيم الدليل إلى مجلدات بهدف التعامل مع كميات كبيرة من السياسات والإجراءات. الدليل المجمّع حسب الدوائر أو المجالات الوظائفية يسمح أيضاً بتفويض السياسات والإجراءات الجديدة والمراجعة بحيث توضع تحت عنوان الدائرة أو المشرف وتضمن النهج المتوافق في السياسات والإجراءات ضمن مختلف المجالات.

   قد تشمل المجالات الوظائفية:
   - المحاسبة (المالية)
   - الإدارية

- نفقات العمل والسفر
- خدمة العملاء
- معالجة البيانات
- جمع الأموال
- الموارد البشرية
- مراقبة المخزون (الجرد)
- الموظفين
- العلاقات العامة
- المشتريات
- الاستلام
- البحث والتطوير
- التدريب والتعليم المستمر
- المستودعات

4. *المجالات الاختيارة* – قد ترغب أيضاً في شمول أبواب إضافية في الدليل تتصل بالمسائل التشغيلية الأخرى في منظمتك مثل الخرائط التنظيمية، والتوصيفات، والنماذج التنظيمية، والتقارير الداخلية. إضافة هذه الأبواب يمكن أن يوفر مصدراً واحداً متيناً يقدم المعلومات إلى الموظفين بحيث يحصلون على الإجابات على جميع الأسئلة المتعلقة بعمليات المنظمة.
5. *الفهرست* – بالاعتماد على طول الدليل، قد يكون من الملائم وجود جدول المحتويات في بداية الدليل وفهرست في نهايته. هذا الفهرست يفيد في تيسير الأمور على مستخدم الدليل عندما يوجد عدد كبير من السياسات التي قد تستغرق وقتاً طويلاً إن أراد المستخدم البحث عنها في مجمل جدول المحتويات حتى يجد المجال الذي يهمه. كما يفيد الفهرست عندما لا يكون عنوان البيان الخاص بالسياسات أو الإجراءات واضحاً وعندما ينطبق على مجالات وظائفية أو على أقسام عديدة. استخدام الفهرست سوف يتيح المجال أمام الموظفين للمقارنة بين المجالات بحيث يجدون الموضوع الذي يهمهم من خلال البحث عبر قائمة مرتبة أبجدياً.

ينبغي عدم استكمال الفهرست إلى أن تكون جميع بيانات السياسات والإجراءات قد كتبت وتمت الموافقة عليها جميعاً. من الطرق السهلة لاستكمال تطوير الفهرست مراجعة النسخة النهائية للبيان ورقم الصفحة. بعدها، إعادة ترتيب هذه القائمة ترتيباً أبجدياً لتطوير الفهرست.

عندما تتبادر إلى ذهنك الشكوك بشأن الكلمة أو الكلمات التي ينبغي فهرسة سياسة معنية تحتها، ضع نفسك في مكان مستخدم الدليل وقرر أي موضوع هو الأكثر احتمالية لأن يبحث عنه الموظف بداية. إن لم يوجد لديك مؤشر واضح، عندما ينبغي أن يشتمل الفهرست على مدخلات عديدة.

تطوير بيانات السياسات والإجراءات

قبل أن تبدأ في تنظيم وجمع المعلومات أثناء استعدادك لكتابة الدليل، ينبغي أن تقيّم الخطوات التالية:

1. اختر الموظفين الذين لديهم الصلاحية ويتحملون مسؤولية إعداد الفقرات أو الأبواب اللازمة للدليل ومن سيملك الصلاحية المطلقة بالنسبة للدليل ككل.
2. حدد المحتوى المرغوب فيه لشموله في الدليل بما فيه ما ينبغي أن يوجد فيه وما ينبغي ألا يوجد فيه.
3. استعرض المصادر الرئيسية للمعلومات الموجودة في الدليل.
4. حدد نموذج التواصل الملائم لبيانات السياسات والإجراءات لضمان قيام جميع موظفي المنظمة بكتابتها بطريقة واضحة وفهم عميق.
5. قرر النموذج النهائية وترتيب الدليل.

مسؤولية إعداد الدليل

يوصى بأن يتحمل مسؤول رفيع المستوى أو مدير المنظمة المسؤولية عن مجمل عملية إنتاج الديل وإدامته. ينبغي بعدها، أن يكلّف هذا الشخص الموظفين في مختلف أقسام المنظمة بمهام الدليل ومن الذي يغطيها. ينبغي أن يكون لدى هذا الشخص الخبرة والقدرة الضرورية لتطوير السياسات والإجراءات أو الموافقة عليها من حيث أنها تؤثر في دائرته أو مجاله الوظائفي. سوف يتحمل هؤلاء الأفراد أو المدراء مسؤولية ضمان توثيق جميع بيانات السياسات والإجراءات الموجودة في مجالاتهم الوظائفية أو دوائرهم. كما ينبغي أن تكون لديهم الصلاحية لمراجعة بيانات السياسات والإجراءات والموافقة عليها تحت رقابتهم. إن كان الأمر ملائماً، قد ترغب الإدارة العليا للمنظمة أن تراجع وتقرر السياسات المؤسسية مع هؤلاء الأفراد قبل إعداد الدليل وحسب مقتضى الضرورة بعد ذلك. سيكون هؤلاء المدراء مسؤولين عن تحديث معلومات مجالات عملهم بما يواكب احتياجات المنظمة الحالية. يتطور مناخ العمل حالياً ويتغير ما يعني أنه يجب أن تتغير السياسات والإجراءات في دليلك.

إنتاج الدليل وتوزيعه

حالما يوافق على وضع بيان السياسات والإجراءات موضع الصدور، ينبغي استنساخهعلى ورق أبيض ويخرّم بثلاثة ثقوب على الهامش الأيسر. يمكن جمع البيانات المتعددة الصفحات مع بعضها البعض باستخدام المكبس عند زاويتها للحيلولة دون فقد الصفحات إلى أن يتم شمولها في الدليل. ينبغي أن يتوافق عدد نسخ البيان مع عدد الأدلّة التي تم توزيعها. من المستحسن عموماً تكليف شخص في المنظمة بوضع البيانات. يمكن لهذا الشخص أن يتابع عدد النسخ الصادرة من الدليل وأن يتأكد من أن دليل إجراءات العمل المعيارية الجديد والمنقح قد وزع على الموظفين المعنيين أو الأقسام المعنية.

ينبغي أن تقرر إدارة المنظمة أي الدوائر أو المواقع الوظيفية هي التي سوف تحصل على نسخ من الدليل أو كبديل، أقسام الدليل التي من الممكن توزيعها والتي لها صلة فقط بوظيفة معينة أو بقسم معين.

لكن إذا كان المرغوب من هذا الدليل أن يكون بمثابة أداة تواصل، ينبغي أن تجهز منه نسخ كافية لإتاحتها للموظفين.

مراجعة البيانات الحالية وتحديثها

كما ذكر من قبل، لا يمكن لدليل السياسات والإجراءات أن يكون "كاملاً" من حيث أنه لا يتوقف عن التغيير أو التطور ليواكب احتياجات مناخ العمل.

ينبغي تشجيع جميع الموظفين على المبادرة إلى تغيير أو مراجعات بيانات السياسات والإجراءات الحالية والتي تؤثر في مجالات العمل المسؤولين عنها. هذا سوف يعين المنظمة بشكل كبير على الحفاظ على الصيغة المحدّثة للدليل الحالي.
بالإضافة إلى عملية المراجعة المستمرة، ينبغي أن يخضع الدليل بأكمله لعملية تدقيق كلما تغيرت الظروف ضمن المنظمة وخارجها. قد يحدث هذا كل سنة أو عدة سنوات بالاعتماد على بيئة العمل.
ينبغي إصدرا دليل جديد لإجراءات العمل المعيارية إن كان سيصار إلى تعديل البيان الحالي بأي طريقة من الطرق. ينبغي أن يخضع الدليل المنقّح لعملية الموافقة ذاتها كما الدليل الأولي وينبغي أن يعطى رقم مراجعة عند مستوى جديد إشارة إلى أن له الأسبقية على البيان السابق. ينبغي– في هذا الإطار– نزع البيانات القديمة الملغاة من الدليل والتخلي عنها.

المصدر:

إيبي. إم (1995): *دليل السياسات والإجراءات الكامل للمنظمات غير الربحية*. شركة مصادر الأعمال الأمريكية.